

A RELAÇÃO ENTRE PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA E O CAPITAL SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES

Bruno Henriques Watté¹, Marcio Vieira de Souza²

ABSTRACT

The present study, reported as a full paper, aimed to investigate the state of the art regarding the relationship between leadership development programs and the creation and enhancement of social capital in organizations, based on an integrative review. We initially identified 105 articles that became 18 after applying the exclusion criteria. Although the older articles have an interest in discussing the relationship between human and social capital, there is a consensus that current models are integrative: human capital is understood as a premise for social capital to flourish. Yet, it is possible to build an understanding that social capital in organizations works as a kind of mediator between leadership development programs and effective business outcomes. Additionally, three different levels of social capital were identified, which generate different contributions to the business. Adjusting the design of leadership development programs to develop the desired level of social capital is a challenge for organizations. The network approach to understanding this relationship is more recent and promising, presenting a vast field of research ahead.

Keywords: Leadership, Social Capital; Leadership Development.

RESUMO

O presente estudo, reportado na forma de um artigo completo, teve por objetivo pesquisar o estado da arte a respeito da relação entre programas de desenvolvimento de liderança e a construção e aprimoramento do capital social nas organizações, a partir de uma revisão integrativa. Foram identificados inicialmente 105 artigos que se tornaram 18 após a aplicação dos critérios de exclusão. Ainda que os artigos mais antigos tivessem um interesse inicial na discussão da relação entre capital humano e capital social, há consenso de que os modelos atuais são integradores: capital humano é entendido como uma espécie de premissa para o capital social. Da pesquisa, é possível construir um entendimento de que o capital social nas organizações funciona como uma espécie de mediador entre os programas de desenvolvimento de liderança e resultados efetivos de negócio. Adicionalmente, identifica-se três diferentes níveis de capital social, que geram diferentes contribuições para o negócio. Ajustar o design de programas de desenvolvimento de liderança para que se desenvolva o nível pretendido de capital social é um desafio das organizações. A abordagem em rede para a compreensão dessa relação é mais recente e promissora, apresentando vasto campo de pesquisa à frente.

Palavras-Chave: Liderança, Capital Social; Desenvolvimento de Liderança.

¹Doutorando em Engenharia e Gestão do Conhecimento na Universidade Federal de Santa Catarina/Brasil. Email: bruno.watte@gmail.com

² Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal da Santa Catarina/Brasil. Professor do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina. Email: marciovieiradesouza@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Liderança é um conceito que desperta grande interesse, tanto da comunidade acadêmica quanto da sociedade em geral, especialmente em função da imagem idealizada de grandes conquistas empresariais, militares, políticas e religiosas inspiradas por grandes líderes (Yukl, 2013). No meio empresarial, o entendimento de que liderança pode ser vista como uma fonte de vantagem competitiva sustentável tem elevado significativamente o nível de interesse no tema e a busca por melhores formas de promover seu desenvolvimento (Day, 2000)

Tradicionalmente, os estudos sobre desenvolvimento de liderança estiveram concentrados no aprimoramento das competências do líder, a partir da abordagem de liderança entendida em nível individual. Mais recentemente, uma abordagem complementar e mais coletiva para o desenvolvimento de liderança passou a ser proposta, compreendendo liderança como um complexo processo social que precisa engajar a todos na organização, e não apenas os líderes (Day, 2000). Atualmente, parece haver certo consenso de que o desenvolvimento de liderança está relacionado tanto ao aprimoramento do capital humano, com foco nas competências intrapessoais do indivíduo, quanto do capital social dos indivíduos e das organizações, com foco nas competências interpessoais (Hartley & Hiskman, 2003).

O conceito de capital social surgiu no campo das ciências sociais, no contexto das relações entre as pessoas em comunidade (Putnam, 2011). Sua utilização nas organizações passou a ser proposta mais recentemente, em especial a partir do artigo seminal de Nahapiet e Ghosral (1998). Desde então, diversas definições foram apresentadas para o constructo, mas todas convergindo para o entendimento de que o surgimento de capital social pressupõe a existência de redes de relacionamento entre os indivíduos, de que há valiosos recursos incorporados a essas redes, e que esses recursos só estão acessíveis àqueles que a elas pertencem (Adler & Kwon, 2002; Cohen & Prusak, 2001).

É possível identificar diversos antecedentes à construção e aprimoramento do capital social nas organizações como, por exemplo, a prática efetiva da liderança (Minckler, 2014), o design organizacional (Swensen et al., 2016), ou a implementação de programas de desenvolvimento de liderança (Roberts & Coghlan, 2011). Mas vale notar que programas de desenvolvimento de liderança estão na gênese de todas essas alternativas. Desta forma, buscar o melhor entendimento da relação existente entre programas de desenvolvimento de liderança e o aprimoramento do capital social das organizações e é um campo de pesquisa relevante. Day et al (2014) reforçam essa relevância afirmando que é necessário dar maior atenção a aspectos

coletivos da liderança e que o foco na abordagem de redes é “especialmente apropriado para se considerar em futuros estudos de desenvolvimento de liderança” (p. 79).

Desta forma, o objetivo do presente estudo é entender o estado da arte na literatura científica sobre a relação existente entre programas de desenvolvimento de liderança e a construção e o aprimoramento do capital social nas organizações. Ou seja, se quer identificar o nível mais atualizado de desenvolvimento e de discussão a respeito desta temática. Alinhada a esse objetivo, a questão de pesquisa que norteará o artigo é: qual o atual estágio de entendimento científico a respeito da relação entre programas de desenvolvimento de liderança e a construção e o aprimoramento do capital social nas organizações?

2 METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa utilizada foi a revisão integrativa, com base na definição proposta por Broome: “um método de revisão que sumariza a literatura teórica e empírica passada, de modo a prover um entendimento mais compreensivo de um fenômeno particular” (as cited in Whitemore & Knafl, 2005, p. 546). Ainda que concisa, essa definição é abrangente e ressalta alguns aspectos importantes da metodologia. Inicialmente sua flexibilidade, ao viabilizar a incorporação tanto de estudos teóricos quanto empíricos, experimentais e não-experimentais. Ela evidencia ainda o poder da revisão integrativa em produzir uma síntese sobre o passado da pesquisa a respeito do tema em estudo, que pode se tornar compreensiva e apontar o estado da arte a respeito do fenômeno, ao ser conduzida com o devido rigor.

Quando desenvolvida em alto nível de rigor metodológico, a revisão integrativa se torna também reproduzível. Para que esse nível de performance seja alcançado, Botelho, Cunha e Macedo (2011) propõem uma sequência de seis etapas a saber: 1) identificação do tema e seleção da questão de pesquisa; 2) estabelecimento dos critérios de inclusão e exclusão; 3) identificação dos estudos pré-selecionados e selecionados; 4) categorização desses estudos; 5) análise e interpretação dos resultados; 6) apresentação da síntese do conhecimento.

A estratégia de busca concentrou-se nas bases de dados *SCOPUS* e *WEB OF SCIENCE*. Para a definição das palavras-chave utilizadas, realizou-se uma pesquisa prévia no Google Acadêmico, de modo a se identificar os termos mais frequentemente associados ao aprimoramento do capital social das organizações e sua relação com programas de desenvolvimento de liderança. A pesquisa apontou para as palavras-chave “*leadership development*” e “*social capital*”, associadas aos termos “*development*”, “*building*”, “*creation*”

e “*enhancement*”. Do ponto de vista do recorte temporal, como objetivo era identificar o estado da arte da literatura, a busca concentrou-se na produção científica realizada nos últimos 10 anos.

Para a definição dos critérios de exclusão, foi utilizada a mesma estratégia realizada na definição das palavras-chave. Na pesquisa prévia realizada ficou evidente que uma grande parte da produção científica sobre o aprimoramento do capital social se referia a trabalhos realizados em contextos distintos do ambiente organizacional, tais como em estudos vinculados a comunidades ou sociedades, em periódicos relacionados às ciências sociais. Como o objetivo deste estudo está vinculado ao ambiente organizacional, foram excluídos do escopo todos os artigos relacionados ao contexto das ciências sociais e da liderança comunitária. Adicionalmente, do ponto de vista do tipo de publicação, optou-se por restringir a pesquisa a artigos científicos publicados em “*journals*”, adicionando aos critérios de exclusão os livros completos, capítulos de livros e trabalhos em anais. A exclusão baseou-se no fato de que essas publicações não são submetidas à revisão por pares, o que pode representar uma limitação do ponto de vista de sua qualidade.

Uma vez realizada a busca e aplicados os critérios de exclusão de tempo e tipo de publicação, seguiu-se com a leitura dos títulos, palavras-chave e resumo dos artigos pré-selecionados, de modo a garantir sua adequação aos critérios de exclusão do conteúdo (foco no ambiente organizacional). Essa leitura produziu uma lista final de artigos, que foram lidos na íntegra. Após sua leitura integral, mais algumas exclusões foram necessárias para se chegar à lista final de artigos categorizados, analisados e incluídos na matriz de síntese.

A matriz de síntese foi utilizada para garantir a eficácia desejada para o processo de categorização e análise dos textos. Segundo Botelho, Cunha e Macedo (2011) a matriz de síntese tem por objetivo “a extração e organização dos dados de revisão da literatura... e proteger o pesquisador de erros durante a análise” (p. 131). Segundo os autores, não existe uma matriz certa ou errada, mas sim a matriz que permite a cada pesquisador realizar o melhor processo de categorização e análise das informações. A matriz de síntese desenvolvida no presente estudo reuniu as seguintes informações de cada um dos artigos: Método de Pesquisa, País da Pesquisa, Questão de Pesquisa, Principais Contribuições, Definição de Capital Social, Relação entre capital social e programas de desenvolvimento de liderança, Resultados (*Outcomes*) do Capital Social, Sugestão de Pesquisa Futura e Conclusão do Artigo.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A busca realizada nas bases, a partir das palabras-chave seleccionadas, resultou numa lista inicial de 105 publicações, sendo 65 oriundas da base *SCOPUS* e 40 da base *WEB OF SCIENCE*. Desse total, 23 eram duplicados, 16 possuíam data de publicação anterior a 2007 e 13 não haviam sido publicados em *journals*. A avaliação dos títulos, palavras-chave e resumo dos 53 artigos pré-seleccionados permitiu a identificação daqueles que efetivamente estavam relacionados ao ambiente organizacional e não a outros contextos tais como o desenvolvimento de capital humano, carreira ou liderança comunitária. Feita esta exclusão, restaram 18 artigos seleccionados para a leitura na íntegra. A elevada redução no número de artigos durante a exclusão relacionada ao contexto das pesquisas confirmou a hipótese inicial de que uma grande parte da literatura disponível sobre o capital social está vinculada ao campo das ciências sociais.

Uma análise inicial dos 18 artigos finais, possibilitou a identificação de algumas características relevantes a seu respeito. Quanto ao ano de publicação, 1/3 deles foi produzido nos últimos dois anos, reforçando a percepção de recência na pesquisa sobre o tema. Quanto à origem das publicações, ainda que doze delas tivessem seu foco nos EUA, as outras seis (1/3) possuem origem em países tão diversos quanto Inglaterra, Noruega, Suécia, Alemanha e Jordânia, salientando o interesse global pelo tema. Quanto à área do conhecimento, os artigos estavam distribuídos em revistas de áreas tão distintas quanto administração, psicologia, educação e ciências da computação, o que ilumina a natureza interdisciplinar do fenômeno.

Uma leitura cronológica dos artigos seleccionados permitiu a construção de um entendimento inicial sobre a forma como os estudos a respeito do capital social e sua relação com programas de desenvolvimento de liderança evoluíram ao longo dos últimos dez anos. Nos artigos mais antigos percebe-se uma intenção dos autores em demonstrar que a atenção dispensada ao capital humano (competências individuais e intrapessoais do líder) nos programas de desenvolvimento de liderança já não era mais suficiente para lidar com a crescente complexidade e ambiguidade do contexto empresarial (Edmonstone, 2011; McCallum & O'Connell, 2009). Posteriormente, os artigos passaram a se interessar pela relação existente entre o desenvolvimento do capital humano e do capital social, convergindo para um entendimento de que, para o capital social se desenvolver plenamente, é necessário um esforço prévio no desenvolvimento das competências intrapessoais dos indivíduos (Roberts & Coghlan, 2011; Roberts & Roper, 2011).

A seguir, observou-se um interesse no entendimento de como se dá a criação ou aprimoramento do capital social das organizações, quer seja através do design e implementação de programas formais de desenvolvimento de liderança (Galli & Muller-Stewens, 2012;

Espedal, Gooderham & Stensaker, 2013; Leitch & McMullan, 2013), da atuação da liderança no dia a dia da organização (Minckler, 2014) ou de intervenções no design organizacional (Swensen et al., 2016). Importante destacar que alguns desses estudos possuíam interesse específico na forma como o aprimoramento do capital social poderia contribuir para a criação ou compartilhamento do conhecimento (Masadeh, Maqableh & Karajeh, 2014; Stensaker, & Gooderham, 2015). Mais recentemente, nota-se um crescimento do interesse na abordagem de redes para a compreensão da relação entre o capital social e programas de desenvolvimento de liderança (Cullen-Lester, Maupin, & Carter, 2017; Cullen-Lester, Woehler, & Willburn, 2016; Hoppe & Reinelt, 2010)

Concluída a análise inicial do conjunto de artigos, uma avaliação pormenorizada dos estudos permitiu aglutinar a discussão dos resultados em três grandes blocos temáticos. No primeiro bloco foi proposta uma discussão a respeito da definição de capital social, seus diferentes tipos e gradações. No segundo bloco produziu-se uma discussão sobre as diferentes formas de se construir ou aprimorar o capital social, os resultados esperados com esse aprimoramento e as práticas de desenvolvimento de liderança mais adequadas para cada objetivo. No terceiro bloco, a discussão foi concentrada na abordagem de redes para o aprimoramento do capital social. Para finalizar a discussão dos resultados, um modelo-resumo do estado da arte da literatura sobre a relação entre a construção e o aprimoramento do capital social e programas de desenvolvimento de liderança é proposto.

1.1 CAPITAL SOCIAL: DEFINIÇÃO, DIMENSÕES E GRADAÇÕES

Ainda que diversas definições para capital social tenham sido apresentadas nos diferentes estudos, apenas um propôs uma definição própria. Segundo Swensen et al (2016), "capital social é a boa vontade, confiança e interconexão disponível para organizações que surge da capacidade dos empregados de trabalhar juntos, com proposito" (p. 26). Em todos os demais são citadas diferentes definições para capital social, propostas por autores anteriores, com destaque para a definição proposta por Nahapiet e Ghoshal (1998), que originalmente propuseram a abordagem de capital social no contexto das organizações. Importante destacar que, ainda que existam diferenças nas definições citadas, elas apresentam algumas características em comum, que podem ser consideradas os pilares do conceito: 1) capital social são recursos (também mencionados como boa vontade, qualidade ou ativos); 2) que são baseados, incorporados ou estão disponíveis para os participantes da rede (também mencionada

como conexões, relações sociais ou estrutura social); 3) e que viabilizam, facilitam ou favorecem a cooperação (também mencionada como ações coletivas, trocas de conhecimento)

Outra discussão relevante a respeito do conceito de capital social está relacionada a sua estruturação. A grande maior parte dos estudos corrobora a proposta feita por Nahapiet e Ghoshal (1998) de que o capital social é composto por três diferentes dimensões: a estrutural, a relacional e a cognitiva. A dimensão estrutural diz respeito ao estabelecimento das conexões entre os indivíduos, à formação das redes de relacionamento e suas principais características tais como a quantidade de conexões, densidade e diversidade. Essa é uma dimensão fundamental de análise, pois sem ela a própria definição de capital social estaria prejudicada. Já a dimensão relacional diz respeito, essencialmente, à qualidade das relações existentes. Para que os recursos disponíveis na rede possam ser efetivamente acessados por seus participantes é fundamental que nessas conexões estejam presentes elementos de respeito e confiança mútua, que garantam o nível adequado de segurança emocional para que o compartilhamento e a troca floresçam. Por fim, a dimensão cognitiva, também relacionada à qualidade das conexões, está vinculada à existência de uma visão de futuro ou valores compartilhados entre os membros da rede, que viabilizam um alto nível de reflexão a respeito da própria rede e à construção conjunta de significado (Roberts & Coghlan, 2011; Roberts & Roper, 2011; Galli & Muller-Stewens, 2012; Espedal, Gooderham, & Stensaker, 2013).

Dois estudos sugerem ainda que as diferentes dimensões do capital social nas organizações correspondem a diferentes gradações ou níveis, que evoluiriam de forma sequencial a partir da aplicação de diferentes ferramentas de desenvolvimento, e que proporcionariam níveis também diferenciados de resultados de negócio. Galli e Muller-Stewens (2012) afirmam que a dimensão estrutural está relacionada a um estágio inicial de desenvolvimento do capital social, que pode evoluir para o nível relacional e buscar o nível máximo de desenvolvimento ao atingir o nível cognitivo. Segundo eles, diferentes ferramentas e práticas de desenvolvimento de liderança trariam diferentes contribuições em cada uma dessas evoluções. Numa abordagem semelhante, Weibler e Rohn-Endres (2010) afirmam que o nível de capital social da rede evolui desde um estágio inicial onde há diálogos concentrados em conversas amigáveis ou sociáveis, depois avançam para conversas mais duras, na sequência para diálogos reflexivos até que atingem o pico do capital social ao se concentrarem em “diálogos generativos”, que são, segundo eles, sinônimo de liderança.

1.2 DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS (*OUTCOMES*) DO CAPITAL SOCIAL

Diversos autores apontam a dificuldade em se estabelecer uma vinculação empírica entre a prática da liderança ou a implementação de programas desenvolvimento de liderança e resultados efetivos de negócios nas organizações (Hartley & Hiskman, 2003). Isso se deve à enorme complexidade em se isolar essas iniciativas das inúmeras outras variáveis de gestão que potencialmente influenciam nos resultados de negócio. Constata-se também certa contradição entre a conclusão acima e o fato de as empresas continuarem a investir montantes cada vez mais significativos de recursos no desenvolvimento de suas competências de liderança (Swensen et al., 2016). Galli e Muller-Stewens (2012) chegam a ironizar, afirmando que a maioria das empresas investe em desenvolvimento de liderança por “ato de fé”.

Os artigos selecionados nesta revisão permitem enxergar o capital social das organizações ocupando um espaço nessa equação. Por um lado, diversos autores demonstram teórica e empiricamente que práticas e programas de desenvolvimento de liderança contribuem objetivamente para o surgimento e aprimoramento do nível do capital social. Na outra ponta, há também diversos artigos que vinculam diferentes níveis de capital social a *outcomes* (resultados) efetivos de negócio. Desta forma, seria possível apontar ou entender o nível de capital social das organizações como uma espécie de mediador entre as práticas de liderança, ou programas de desenvolvimento de liderança, e resultados concretos de negócio.

No que se refere à sua construção ou aprimoramento, é possível identificar pelo menos três diferentes antecedentes para o capital social nas organizações. Minckler (2014) aponta que a prática de liderança pela área de gestão da escola contribui objetivamente para elevação do capital social entre os professores. Segundo ela, para que o capital social floresça, a liderança tem um papel decisivo em construir as condições estruturais e culturais internas. Dentre essas condições destacam-se o estímulo à alta performance, à construção de uma visão comum e ao desafio intelectual. Swensen et al (2016) demonstram a influência do design organizacional no aprimoramento do capital social. O estudo, realizado numa grande empresa do segmento hospitalar nos EUA, demonstrou que decisões organizacionais relevantes como uma visão de liderança centrada no cuidado do paciente, o estímulo à liderança colaborativa e a implementação de processos igualitários de seleção de líderes contribuem de maneira significativa para elevação do nível de capital social.

Mas o antecedente mais amplamente citado para a formação e aprimoramento do capital social nas organizações foram programas de desenvolvimento de liderança. Isso é compreensível na medida em que mesmo a prática de liderança ou as decisões de design organizacional mencionados acima têm como premissa a existência de uma liderança eficaz,

decorrente de um processo anterior de formação e desenvolvimento. Dos 18 artigos finais, 11 tem como foco de atenção a relação existente entre o design e/ou a implementação de programas de desenvolvimento de liderança e a formação ou aprimoramento do capital social nas organizações. A Tabela 1 resume as principais constatações de cada um desses 11 estudos:

Tabela 1 – Relação entre LDP e Aprimoramento do Capital Social

ARTIGO	RELAÇÃO ENTRE LDP (Programas de Desenvolvimento de Liderança) E APRIMORAMENTO DO CAPITAL SOCIAL
CULLEN-LESTER, MAUPIN & CARTER, 2017	Propõe um modelo de integração entre o desenvolvimento do capital humano e do capital social. Para que indivíduos construam e gerenciem suas redes de relacionamento, é fundamental que eles tenham os conhecimentos e habilidades previsamente desenvolvidos
DUGUAY, LOUGHEAD & MUNROE-CHANDLER, 2016	Conclui, a partir de um estudo quantitativo, que a implementação de LDP em atletas eleva o nível de capital social e estimula liderança compartilhada entre boa parte do time
EDMONSTONE, 2011	Artigo apresenta 12 sugestões para o design de LDPs, com o objetivo específico de elevar o nível de capital social das organizações.
ELKINGTON et al, 2017	Avaliação de especialistas globais em LDP aponta o desenvolvimento do capital social como uma prioridade dos programas mas recentes.
ESPEDAL, GOODERHAM & STENSAKER, 2013	Importante se levar em conta aspectos culturais e contextuais no design de LDP's, para que se atinja os resultados esperados de aprimoramento do capital social
GALLI & MÜLLER-STEWENS, 2012	Artigo defende a existência de diferentes níveis de capital social e que há práticas específicas de desenvolvimento de liderança que são capazes de desenvolver o capital social nos diferentes níveis. A escolha das práticas precisa estar alinhada aos objetivos do programa
LEITCH & MCMULLAN, 2013	O aprimoramento do capital social nas pequenas organizações se dá de forma bastante diferente. As relações externas acabam tomando uma relevância muito maior, o que leva a proposta de um nível superior de capital social, que os autores chamam de capital institucional
ROBERTS & COGHLAN, 2011	Apresenta um modelo para o design de LDP que integra o desenvolvimento do capital social com o capital humano. O desenvolvimento de competências e habilidades individuais do líder é uma premissa inicial do aprimoramento do capital social
ROBERTS & ROPER, 2011	Semelhante à anterior
STENSAKER & GOODERHAM, 2015	Reforça a importância do cuidado com o design dos LDP. Importante haver clareza sobre os objetivos esperados, para que se faça as escolhas adequadas de design. Para que o compartilhamento de conhecimento se viabilize é importante evoluir o capital social ao nível cognitivo
VAN DE VALK & CONSTAS, 2011	Não é possível confirmar uma relação de causalidade entre a implementação de LDP e o aprimoramento do capital social. Há forte relação entre os dois conceitos, mas não há tecnicamente como demonstrar a causalidade

Fonte: o Autor (2018)

A leitura da Tabela 1 permite constatar três pontos importantes sobre a relação entre os dois constructos. O primeiro deles é que programas de desenvolvimento de liderança tem o potencial de contribuir de maneira efetiva para o aprimoramento do capital social. O segundo ponto é que há que se dedicar elevada atenção aos elementos de design dos programas (práticas selecionadas e contexto), para que os objetivos esperados sejam alcançados. O terceiro elemento é que o desenvolvimento do capital humano, ainda que não seja o foco dos programas, está consistentemente presente como uma espécie de premissa para que o capital social se desenvolva plenamente.

Na outra ponta do papel de mediação do capital social, no que se refere aos *outcomes* esperados, metade dos artigos selecionados faz a conexão entre níveis de capital social das organizações e diferentes tipos de resultados de negócio. Galli e Muller-Stewens (2012)

apresentam um estudo conectando diferentes resultados de negócios a diferentes níveis de capital social. Segundo eles, o nível cognitivo é necessário para que se viabilize o desenvolvimento conjunto de novos produtos ou mercados, o nível relacional é necessário para que haja a recomendação de clientes entre diferentes unidades de negócio e o nível estrutural é o suficiente para promover o *cross-selling* entre segmentos de produtos para um mesmo cliente. Na mesma linha, McCallum & O'Connell (2009) apresentam cinco impactos positivos de altos níveis de capital social nas organizações: 1) redução dos custos de transação; 2) melhoria na criação e compartilhamento de conhecimento; 3) ações mais coerentes; 4) redução de custos de turnover, recrutamento e seleção; 5) obtenção de resultados financeiros acima da média de mercado. Já em outros segmentos de negócios, Minckler (2014) destaca que, na educação, maiores níveis de capital social entre os professores se traduzem em melhor performance escolar dos alunos, enquanto Duguay, Loughhead e Munroe-Chandler (2016) demonstram que, no esporte, o capital social está relacionado à melhoria de performance de atletas em times de basquete e voleibol. Espedal, Gooderham e Stensaker (2013) demonstram a melhoria do nível de compartilhamento de conhecimento na indústria pesada, a partir do aprimoramento do capital social.

1.3 ABORDAGEM DE REDES NO APRIMORAMENTO DO CAPITAL SOCIAL

Uma vez que o conceito de redes está na essência da definição do capital social, chega a ser surpreendente que apenas recentemente essa abordagem passou a tomar uma maior relevância na literatura sobre o tema. Ainda que Hoppe e Reinelt (2010) tenham feito uma importante contribuição ao propor um framework para conceituar diferentes tipos de redes de liderança a partir da abordagem de SNA (*Social Network Analysis*) e que alguns outros artigos tenham pincelado tópicos sobre o tema desde então (Roberts & Roper, 2011; Espedal, Gooderham, & Stensaker, 2013; Stensaker & Gooderham, 2015), foi apenas nos últimos anos que uma proposta robusta de abordagem para programas de desenvolvimento de liderança a partir da teoria de redes foi proposta por Cullen-Lester, Maupin e Carter (2017). Segundo elas, a abordagem de redes está muito mais presente na literatura acadêmica sobre liderança e na prática de desenvolvimento de liderança, do que na discussão científica sobre o desenvolvimento de liderança.

Na proposta de utilização da abordagem de redes, alguns conceitos básicos se mostram importantes como os de *bonding* e *bridging*. Ambas são formas de conexão entre nós da rede, mas conexões do tipo *bonding* se referem a vínculos fortes, intensos, resistentes enquanto

conexões do tipo *bridging* se referem a vínculos mais fracos, ocasionais, frágeis. Conectando esses conceitos com os níveis de capital social da organização, tem-se que o primeiro nível, estrutural, é feito de conexões do tipo *bridging*. Que podem se tornar mais fortes com a elevação dos níveis de respeito e confiança evoluindo para o tipo *bonding*, que estão relacionadas a níveis mais evoluídos de capital social (Hoppe & Reinelt, 2010). Em seu artigo, Hoppe e Reinelt (2010) aprofundam os conceitos por detrás do uso da abordagem SNA para a análise de redes de liderança, mas deixam um comentário especialmente importante: as técnicas de SNA são úteis e pertinentes para avaliação de conectividade da rede em nível estrutural, mas não conseguem medir conteúdo, impacto e nem *outcomes* da rede (Galli & Muller-Stewens, 2012). Para isso são necessários outros ferramentais mais qualitativos de investigação.

Outra questão importante relacionada aos conceitos de *bridging* e *bonding* é que possuir apenas conexões fortes e intensas não é necessariamente positivo para as organizações. Muitas vezes uma rede com grande número de conexões do tipo *bonding* possui elevado nível de respeito e de confiança, desenvolve visão e valores compartilhados, mas passa a pensar de maneira muito uniforme, formando *clusters* fechados. Algumas conexões do tipo *bridging* com outros *clusters* ou nós da rede se torna positivo para gerar ideias novas, promover visões contraditórias e estimular a inovação (Hoppe & Reinelt, 2010).

A partir do entendimento de que a abordagem de redes tem grande potencial para promover o aprimoramento do capital social, mas que essa utilização ainda é baixa, Cullen-Lester, Woehler e Willbunr (2016) propuseram um framework para apoiar responsáveis por programas de desenvolvimento de liderança a endereçar essa limitação. Segundo eles o baixo nível de utilização da abordagem de redes está relacionado ao fato de que as pessoas têm concepções equivocadas sobre redes de relacionamento e não sabem analisar e nem tomar medidas para melhorar a efetividade de suas próprias redes profissionais. Essas são competências importantes a serem desenvolvidas inicialmente em programas de desenvolvimento de liderança.

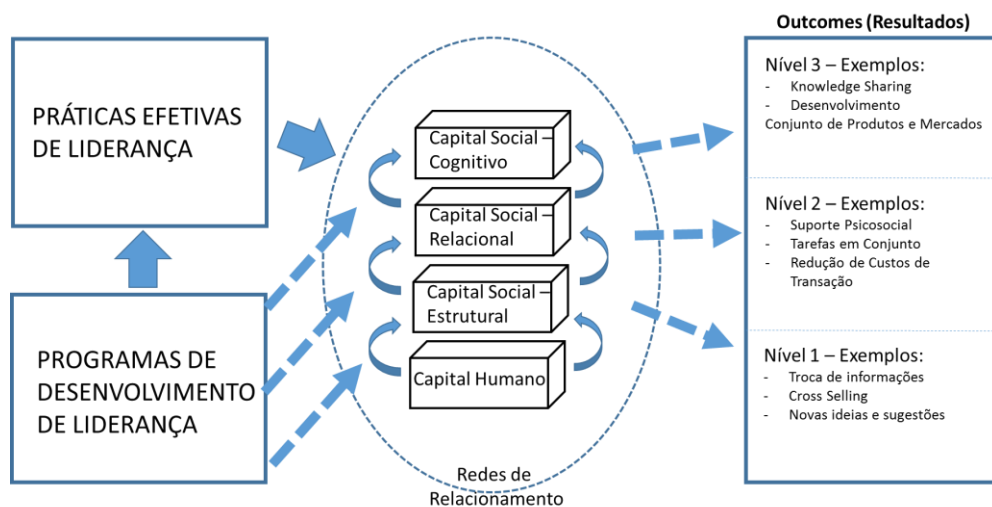
Feita essa contribuição inicial, Cullen-Lester, Maupin e Carter (2017) propuseram um modelo completo para programas de desenvolvimento de liderança em rede, que se inicia com a abordagem citada no parágrafo anterior para o desenvolvimento de competências nos indivíduos (intrapessoais e interpessoais), segue com uma abordagem onde indivíduos constroem e gerenciam concretamente redes de relacionamento (suas próprias e de outros) e termina com a abordagem em que coletividades co-gerenciam redes de relacionamento conjuntamente (nível máximo de capital social e de liderança potencial). Esse modelo foi

testado e validado a partir de pesquisa realizada com 282 profissionais da área, selecionados nas bases do CCL (*Center for Creative Leadership*).

No modelo proposto, vale um destaque para a segunda abordagem, em que indivíduos gerenciam redes de relacionamento, suas e de outros. A análise consciente da efetividade das redes de relacionamento que estão sendo construídas (capital social se desenvolvendo) é fundamental para garantir que essa rede possua características compatíveis com os objetivos que a organização pretende extrair do aprimoramento do capital social. Outros autores reforçam essa ideia de que um coordenador ou mediador da rede de relacionamentos é elemento decisivo para elevar a efetividade da rede, alinhando-a aos objetivos pretendidos (Weibler e Rohn-Endres, 2010; Leitch & McMullan, 2013).

Para finalizar a discussão dos resultados, uma proposta de modelo que serve como um resumo das discussões mais atuais sobre o tema do aprimoramento do capital social e sua relação com programas de desenvolvimento de liderança é apresentada a seguir:

Figura 1 – Modelo-resumo visual



Fonte: o Autor (2018)

Nessa proposta de modelo-resumo é possível identificar o capital social exercendo um papel de mediação entre as práticas efetivas de liderança, programas de desenvolvimento de liderança e *outcomes* (resultados) concretos de negócios. Fica evidenciado que o capital social possui diferentes níveis de gradação, e que tem o capital humano (competências intrapessoais) como uma premissa para que ele se desenvolva plenamente. Os *outcomes* possíveis variam de acordo com o nível de capital social, conforme proposto por Galli e Muller-Stewens (2012). Programas de desenvolvimento de liderança podem contribuir diretamente para o aprimoramento do capital social, ou então de forma indireta, através do aprimoramento das

práticas de liderança da organização. É possível observar que na contribuição direta, diferentes práticas ou ferramentas de desenvolvimento de liderança contribuem para diferentes níveis de capital social. Permeando todo esse processo está a abordagem de redes de relacionamento, que traz uma contribuição mais recente para essa compreensão.

Vale destacar que a base conceitual desse trabalho é o entendimento da liderança como um processo social coletivo e complexo, que envolve a todos na organização (Day, 2000). Esse entendimento é decisivo para que as organizações possam lidar com um ambiente de negócios que é cada dia mais volátil, incerto, complexo e ambíguo, e para o qual a abordagem anterior, baseada na figura do líder heroico, não apresenta mais respostas suficientes.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho de pesquisa teve por objetivo compreender o estado da arte na literatura científica sobre a relação existente entre o aprimoramento do capital social nas organizações e os programas de desenvolvimento de liderança, e atingiu seu objetivo. Para isso foi utilizado o método da revisão integrativa, que se mostra adequado para realizar investigações compreensivas e reproduzíveis da literatura. Da relação inicial de pouco mais de cem artigos, a aplicação dos critérios de exclusão levou a lista final de selecionados a um total de 18. O reduzido número de artigos, com alta concentração de publicações nos últimos dois anos, revela a recência e relevância do tema.

O trabalho evidencia um vasto campo de pesquisa à frente, na busca por uma melhor compreensão da relação entre programas de desenvolvimento de liderança e o capital social. A maioria dos artigos selecionados reforçam essa questão, com uma demanda contundente por uma maior compreensão sobre a forma como o capital social se constrói. McCallum e O'Connell já pediam, em 2009, uma maior atenção a “estudos que avaliem a eficácia de diferentes práticas de desenvolvimento de liderança e os diferentes impactos em capital social e humano” (p. 152). Mesmo assim, em 2012, Galli e Muller-Stewens insistiam na necessidade de mais estudos sobre o reforço mútuo ou interação entre diferentes práticas de desenvolvimento de liderança e seu impacto no capital social e, em 2015, Stensaker e Gooderham afirmavam que há muito pouca atenção dada a como se construir o capital social nas organizações” (p. 443).

Mais especificamente, no que se refere a abordagens de redes para a compreensão dos programas de desenvolvimento de liderança, o campo de pesquisas é enorme. Em seu estudo mais recente, Cullen-Lester, Maupin e Carter (2017), identificaram apenas 26 artigos produzidos nos últimos 25 anos a respeito do tema do desenvolvimento de liderança em rede.

Segundo elas, “há uma clara oportunidade para pesquisa futura considerando formas pelas quais a capacidade de liderança de indivíduos e coletivos pode ser desenvolvida através da abordagem de redes” (p. 12).

O presente estudo apresenta limitações importantes, sendo a principal delas o fato de a pesquisa ter sido realizada em apenas duas bases de dados (ainda que sejam as mais relevantes). A ampliação da base de pesquisa poderia trazer contribuições adicionais. Além disso, a pequena quantidade de artigos selecionados e ausência de um critério mais robusto de verificação de sua qualidade podem contribuir para a existência de algum tipo de viés na pesquisa realizada.

REFERÊNCIAS

- Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of management review*, 27(1), 17-40.
- Botelho, L. L. R., de Almeida Cunha, C. C., & Macedo, M. (2011). O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão e sociedade*, 5(11), 121-136.
- Cohen, D., Prusak, L., & Prusak, L. (2001). In good company: How social capital makes organizations work (Vol. 15). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- *Cullen-Lester, K. L., Maupin, C. K., & Carter, D. R. (2017). Incorporating social networks into leadership development: A conceptual model and evaluation of research and practice. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 130-152.
- *Cullen-Lester, K. L., Woehler, M. L., & Willburn, P. (2016). Network-based leadership development: A guiding framework and resources for management educators. *Journal of Management Education*, 40(3), 321-358.
- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581-613.
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63-82.
- *Duguay, A. M., Loughhead, T. M., & Munroe-Chandler, K. J. (2016). The development, implementation, and evaluation of an athlete leadership development program with female varsity athletes. *The Sport Psychologist*, 30(2), 154-166.
- *Edmonstone, J. (2011). Developing leaders and leadership in health care: a case for rebalancing?. *Leadership in Health Services*, 24(1), 8-18.
- *Elkington, R., Pearse, N. J., Moss, J., Van der Steege, M., & Martin, S. (2017). Global leaders' perceptions of elements required for effective leadership development in the twenty-first century. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(8), 1038-1056.
- *Espedal, B., Gooderham, P. N., & Stensaker, I. G. (2013). Developing organizational social capital or prima donnas in MNEs? The role of global leadership development programs. *Human Resource Management*, 52(4), 607-625.

- *Galli, E. B., & Müller-Stewens, G. (2012). How to build social capital with leadership development: Lessons from an explorative case study of a multibusiness firm. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 176-201.
- Hartley, J., & Hinksman, B. (2003). *Leadership development: A systematic review of the literature*. London: NHS Leadership Centre, 1-78.
- *Hoppe, B., & Reinelt, C. (2010). Social network analysis and the evaluation of leadership networks. *The Leadership Quarterly*, 21(4), 600-619.
- *Leitch, C. M., McMullan, C., & Harrison, R. T. (2013). The development of entrepreneurial leadership: The role of human, social and institutional capital. *British Journal of Management*, 24(3), 347-366.
- *Masadeh, R. M. T., Maqableh, M. M., & Karajeh, H. (2014). A theoretical perspective on the relationship between leadership development, knowledge management capability, and firm performance. *Asian Social Science*, 10(6), 128.
- *McCallum, S., & O'Connell, D. (2009). Social capital and leadership development: Building stronger leadership through enhanced relational skills. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(2), 152-166.
- *Minckler, C. H. (2014). School leadership that builds teacher social capital. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(5), 657-679.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Putnam, R. D. (2011). *Bowling alone: America's declining social capital*. New York.
- *Roberts, C., & Coghlan, D. (2011). Concentric collaboration: a model of leadership development for healthcare organizations. *Action learning: Research and practice*, 8(3), 231-252.
- *Roberts, C., & Roper, C. (2011). The four C's of leadership development. In *Organization development in healthcare: Conversations on research and strategies* (pp. 125-149). Emerald Group Publishing Limited.
- *Stensaker, I. G., & Gooderham, P. N. (2015). Designing global leadership development programmes that promote social capital and knowledge sharing. *European Journal of International Management*, 9(4), 442-462.
- *Swensen, S., Gorringer, G., Caviness, J., & Peters, D. (2016). Leadership by design: intentional organization development of physician leaders. *Journal of Management Development*, 35(4), 549-570.
- *Van De Valk, L. J., & Constan, M. A. (2011). A methodological review of research on leadership development and social capital: Is there a cause and effect relationship?. *Adult Education Quarterly*, 61(1), 73-90.
- *Weibler, J., & Rohn-Endres, S. (2011). Learning conversation and shared network leadership. *Journal of Personnel Psychology*.
- Whittemore, R., & Knafl, K. (2005). The integrative review: updated methodology. *Journal of advanced nursing*, 52(5), 546-553.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations*. Pearson Education India.

* artigos que compõem a relação final de selecionados na revisão integrativa.